

# *Мотивация деятельности в менеджменте*

# Основные понятия

- *Мотивация* — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированную на достижение определенных целей.
- *Потребности* — это внутреннее состояние человека, отражающее физиологический и психологический дефицит чего-либо.

# *Основные понятия*

- *Мотив* — это то, что вызывает определенные действия человека.
- *Стимулы* — выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных МОТИВОВ.

# *Схема мотивационного процесса*



# *Теория иерархии потребностей Маслоу*

## **Основные идеи :**

- неудовлетворенные потребности побуждают человека к действиям, удовлетворенные — не мотивируют людей;
- чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся мотиваторами поведения.



# *Пирамида потребностей Маслоу*

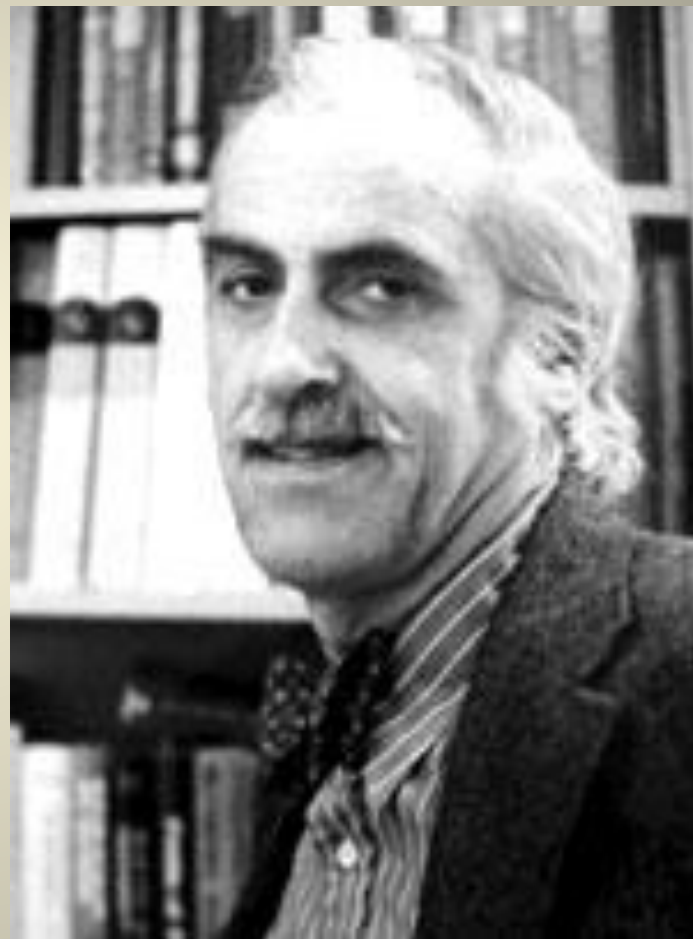
- Самовыражение
- Самоутверждение
- Социальные потребности
- Потребности в безопасности
- Физиологические потребности

# *Недостатки концепции Маслоу*

- Игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
- предположения о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх;
- утверждение что удовлетворенность верхней группы ослабляет воздействие на мотивацию.

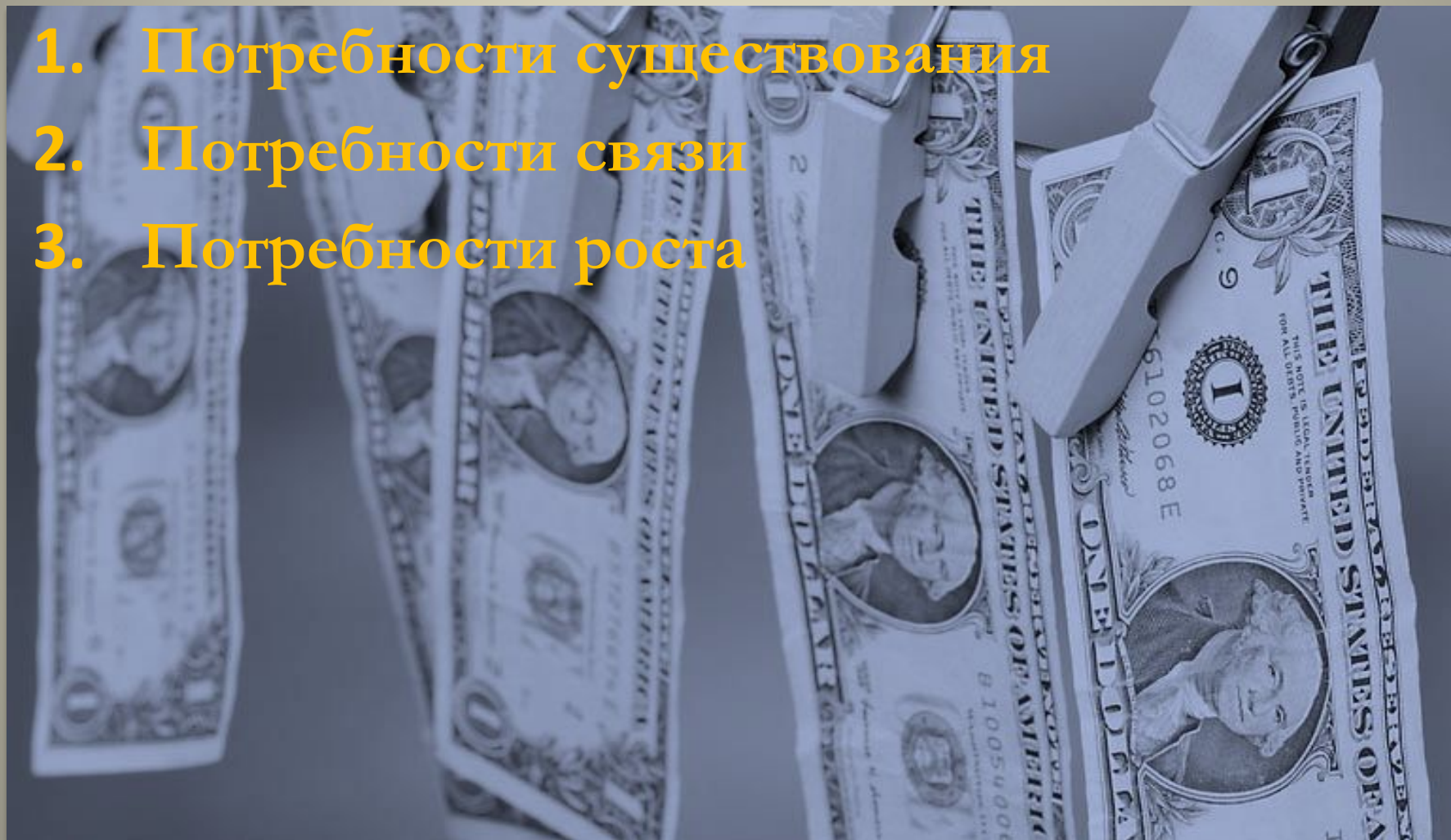
# *Теория ERG Альдерфера*

Альдерфер, как и Маслоу, рассматривает потребности в иерархии, но считает возможным переход от одного уровня к другому в любом направлении.



# *Теория ERG Альдерфера (группы потребностей)*

1. Потребности существования
2. Потребности связи
3. Потребности роста



# Схема восхождения и обратного входа вниз по иерархии потребностей Альдерфера



- **Процесс удовлетворения потребностей** — это движения вверх по уровням потребностей.
- **Процесс фрустрации** — это поражение в стремлении удовлетворить потребность.

# *Концепция мотивации Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей)*

Автор выделяет:

- потребность в успехе (стремление человека достигать поставленные цели более эффективнее, чем прежде);
- потребность в причастности (установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки);
- потребность во власти:
  - стремятся к власти ради властвования
  - стремятся к власти ради решения групповых задач.

# *Теория двух факторов Герцберга*

Автор показал, что на поведение людей влияет как удовлетворенность, так и неудовлетворенность потребностей.

Руководитель должен сначала снять у работников неудовлетворенность, а потом добиваться удовлетворенности.



# Группы потребностей

1. *Мотивирующие* (в признании, успехе, продвижении по службе и т.д.)
2. *«Гигиенические»* (связанные с условиями труда)



# *Шкалы для оценки степени удовлетворения потребностей*

1. «Удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» (удовлетворение мотивирующих потребностей стимулирует трудовую активность, неудовлетворенность – не демотивирует).
2. «Неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» (неудовлетворенность «гигиенических» потребностей снижает стимулы к трудовой деятельности, но удовлетворенность – полностью не активизирует ее).

# *Влияние мотивационных факторов на отношение людей к работе*

| Факторы повышения производительности       | Заставляют работать лучше, % | Делают работу привлекательней, % | То и другое вместе, % |
|--------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Хорошие шансы продвижения по службе        | 48                           | 22                               | 19                    |
| Хороший заработок                          | 45                           | 22                               | 22                    |
| Работа, заставляющая развивать способности | 40                           | 22                               | 20                    |
| Сложная и трудная работа                   | 38                           | 30                               | 15                    |
| Работа, требующая самостоятельно думать    | 32                           | 33                               | 17                    |
| Интересная работа                          | 36                           | 35                               | 18                    |
| Работа, требующая качества                 | 35                           | 31                               | 20                    |
| Признание и одобрение хорошей работы       | 41                           | 34                               | 17                    |

# *Влияние гигиенических факторов на отношение людей к работе*

| Факторы повышения привлекательности работы | Заставляют лучше работать, % | Делают работу привлекательней, % | То и другое вместе, % |
|--------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Спокойная работа                           | 13                           | 61                               | 15                    |
| Доступность информации                     | 21                           | 49                               | 16                    |
| Хорошее руководство                        | 19                           | 52                               | 12                    |
| Тихая и чистая обстановка                  | 12                           | 56                               | 2                     |
| Гибкий график работы                       | 18                           | 49                               | 15                    |
| Удобное расположение места работы          | 12                           | 56                               | 12                    |
| Дополнительные льготы                      | 27                           | 45                               | 18                    |
| Справедливое распределение заданий         | 21                           | 45                               | 8                     |
| Хороший коллектив                          | 17                           | 54                               | 13                    |

# *Теория ожидания В. Врума*

Он считал, что помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

*Валентность* — степень привлекательности и приоритетности для человека достижения целей.

*Ожидание* — представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату.

## *Составляющие успешной мотивации, основанной на теории ожиданий*

- Ценное вознаграждения
- Четкая постановка задачи
- Наличие необходимых условий труда
- Односвязность между результатом и вознаграждением
- Обеспечение обратной связи между руководителем и подчиненными.

# Схематичное отображение теории ожидания



# *Теория справедливости Дж. Адамса*

Автор утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей.

Индивидуальные доходы = Доходы других лиц

---

Индивидуальные затраты = Затраты других лиц

# Теория справедливости Дж. Адамса

## Положительную роль составляют:

- открытые обсуждения спорных вопросов;
- исключение тайны в отношении величины вознаграждения;
- создание благоприятного морально-психологического климата.



*Благодарю за внимание*